

SEIS SIGMA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

sayonara benevenuto de faria brito (FCAV)

sayonara.brito@br.abnamro.com

Leila Keiko Canegusuco Jansen (EPUSP)

leila.jansen@poli.usp.br

Roberto Gilioli Rotondaro (EPUSP)

rotondar@cwaynet.com.br

Ana Lucia Gomes Pereira (brás cubas)

analugp@yahoo.com



O presente trabalho pretende demonstrar que a aplicação do Seis sigma contribui na solução de problemas e na melhoria contínua de processos em Instituições Financeiras.

□

A implementação do Seis Sigma foi originada na Motorola em 1985 com obtenção de resultados significativos nas décadas de 80 e 90. Logo depois, algumas indústrias fascinadas com os resultados passaram a adotar essa metodologia. A General Eletric, com Jack Welch, em 1995, foi uma das principais propagadoras da eficácia da sua utilização(PANDE, 2001).

□

A metodologia Seis Sigma ficou reconhecida na aplicação para a indústria, porém o paradigma que ela somente se restringe à indústria e não se aplica a serviços, está sendo contestado cada vez mais, com ações de implementação que surgem em vários ramos de serviços e também em Instituições Financeiras, a fim de resolver problemas críticos e conquistar metas desafiadoras de melhorias de processos.

□

Este artigo apresenta um estudo de caso em uma Instituição Financeira, de grande porte, situada no Brasil - São Paulo, que por uma questão de sigilo aqui será denominada Beta. Essa Instituição Financeira está desenvolvendo um projeto utilizando a abordagem Seis Sigma para o processo de Concessão e Liberação de Crédito Imobiliário destinado às Pessoas Físicas, que está na fase de implementação e apuração de resultados financeiros tais como antecipação de receita e redução do custo do processo, mas que já tem como resultado potencial tangível a redução de prazo de concessão de crédito em aproximadamente 22% do tempo que era feito anteriormente.

Palavras-chaves: Seis Sigma, Instituição Financeira, Melhoria de Processos

1. Introdução

As Instituições Financeiras no Brasil e no mundo há cerca de trinta anos, vêm se preocupando com a melhoria de seus processos a fim de obterem melhores resultados e fazerem frente à competitividade acirrada de seus concorrentes.

No início dos anos 80, o grande foco era melhorar processos visando redução de custos e reestruturação. Era o momento de se obter resultados através de menor *lead-time* dos processos e, conseqüentemente, menor tempo de mão-de-obra com os mesmos. Com isso foi possível, por exemplo, liberar o tempo do gerente comercial para que ele se ocupasse de atividades inerentes à área comercial, trazendo mais recursos e resultados financeiros à instituição; reduzir atividades no *back-office* permitida pela automação de algumas funções e atividades proporcionando a redução de custos e aumentando a fluidez dos processos; e principalmente o “corte” de pessoal com atividades “não-core” das instituições. Com o passar do tempo, com os trabalhos da Reengenharia, muitas Instituições Financeiras começaram a provocar algumas alterações nos seus processos extinguindo inclusive departamentos inteiros acreditando que dessa forma eliminariam processos que não agregavam valor.

A idéia de eliminar as atividades “não-core” nas Instituições Financeiras cresceu e trouxe melhoria de processos e redução de custos. Ela serviu também para originar outros negócios como: *Call-Center*, Recursos Humanos, *Help-Desk*, Setores de Cobrança, *Back-office*, Compensação, Transporte de Numerários e muito outros que também foram terceirizados. A tecnologia também contribuiu expressivamente com mecanismos eletrônicos e de automação dos processos para operações como *ATM*, *Internet Banking*, *Banco 24 horas*, etc, visando aumentar a praticidade para os clientes e reduzir os custos de transação.

Cada vez mais a tecnologia como meio de melhoria de processos passou a ser um diferencial importante. Porém, novos fatores surgiram e continuam ainda hoje ocorrendo, tais como muitas fusões entre Instituições Financeiras e patamares tecnológicos muito equilibrados, que fizeram com que surgisse o pensamento que além da redução de custos e automação, o cliente é o foco da atenção e é a ele que as Instituições Financeiras têm que satisfazer. O atendimento personalizado e satisfatório, no prazo acordado, a previsibilidade de atendimento, com qualidade e conteúdo, o aconselhamento do negócio certo são quesitos importantes ao foco no cliente. As Instituições Financeiras passaram a perceber que ter conhecimento e disciplina em seus processos, detectar e mensurar a insatisfação de seus clientes, tomar medidas para melhorar e controlar os processos, passaram a ser fatores prioritários para a corrida da “satisfação do cliente”.

Diante dessa constatação, algumas Instituições Financeiras que há décadas vinham se utilizando das ferramentas e metodologias tradicionais para tratamento de problemas, começaram a apostar na abordagem Seis Sigma que vinha sendo praticada exclusivamente em Indústria como uma maneira de obter maiores resultados na otimização de seus processos.

Além disso, no afã de minimizar o impacto negativo de seus processos com os clientes, excluir o nome da instituição das listas do Bacen - Banco Central e do Procon, reduzir o número de reclamações de seus clientes, algumas Instituições Financeiras começaram a jornada para a melhoria dos processos.

A melhoria dos processos normalmente proporciona melhoria nos negócios e redução de custos. Mas, para ser realmente efetivo deve-se atacar de forma expressiva os processos que os clientes percebem e insistem em mostrar que são grandes oportunidades de melhorias. Além de melhorar esses processos, é preciso ter gestão e controle sobre eles, para que eles se tornem sustentáveis.

Sob essa ótica e tendo em vista que qualidade, qualificação, conhecimento e tecnologia passaram a ser itens comuns, e ainda como já citado, a indústria já tinha provado grandes benefícios com a utilização do Seis Sigma, as Instituições Financeiras iniciaram um movimento para a obtenção de resultados de alto desempenho, efetivos e sustentáveis, alinhados com seus objetivos estratégicos.

Trata-se de uma nova cultura a ser implementada no segmento de serviços, onde o comprometimento da alta direção é fundamental para o sucesso do programa e da mudança organizacional, permitindo que os colaboradores da instituição sejam protagonistas e agentes de mudança.

2. Conceitos Básicos

2.1 Abordagem Seis Sigma

O Seis Sigma é uma metodologia estruturada para fornecimento de produtos e serviços melhores, mais rápidos, com custos mais baixos, com forte base em conhecimento dos processos e através da redução da variabilidade dos mesmos. É uma filosofia de trabalho para alcançar, maximizar e manter o sucesso comercial, por meio da compreensão das necessidades dos clientes (internos e externos) (ROTONDARO, 2006).

O Seis Sigma defende a melhoria contínua de processos em bens e serviços, sua qualidade, reduzindo a variação do resultado entregue ao cliente, eliminando erros, defeitos e falhas e aumentando a satisfação dos clientes.

Segundo Rotondaro (2006) o Seis Sigma pode atuar de várias formas na empresa, como:

- *Benchmarking* - usado para comparar o nível de qualidade de processos;
- Meta – é uma meta de qualidade. E a meta é chegar muito próximo de defeito zero: 3,4 partes por milhão de unidades defeituosas;
- Medida – serve como medida para determinado nível de qualidade;
- Filosofia – para disseminar, ser um “mantra” na busca de melhoria contínua e defeito zero;
- Estatística – usada como crítica da qualidade a fim de avaliar o desempenho em relação à especificação ou à tolerância;
- Estratégia – é uma estratégia calcada na inter-relação do projeto de um serviço, sua qualidade final, sua confiabilidade, seu ciclo de controle, sua entrega a um cliente e o grau

de influência que eles possam ter na sua satisfação;

- Visão – com intuito de levar a organização a ser a melhor do ramo. É a idéia de estender a qualidade muito além do esperado pelo cliente.

A redução da variabilidade dos processos é importante por vários motivos, tais como:

- Obter resultados dos serviços com maior qualidade;
- Reduzir ou evitar aumentos de custo;
- Obter entregas eficientes;
- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Manter a sustentabilidade do negócio.

O Seis Sigma não envolve nada novo, são ferramentas estatísticas já conhecidas na busca de eliminação de defeitos nos processos da empresa. Apesar de não ser novidade, a sua abordagem e a forma de implementação é que explica o sucesso do programa. Três pilares são considerados como sucesso: a mensuração direta dos benefícios do programa pelo aumento da lucratividade da empresa, o método estruturado para alcance de metas e o elevado comprometimento da alta administração da empresa (WERKEMA, 2004).

O Seis Sigma é normalmente implementado através do *DMAIC - Define, Measure, Analyse, Improve, Control* (WERKEMA, 2004):

- *Define*: Definir o problema a ser melhorado, o escopo do projeto, as metas das atividades de melhoria;
- *Measure*: Determinar a localização ou foco do problema. Medir as variáveis do sistema existente, determinar a capacidade do processo, estabelecer métricas válidas e confiáveis para ajudar a monitorar o progresso rumo as metas definidas;
- *Analyse*: Determinar as causas de cada problema prioritário. Analisar o sistema para identificar formas de eliminar a lacuna entre o desempenho atual do processo e a meta desejada;
- *Improve*: Propor, avaliar e implementar soluções para melhorar cada problema prioritário;
- *Control*: Garantir que o alcance da meta seja mantido ao longo do tempo.

O Seis Sigma exige que muitas variáveis sejam quantificadas, mesmo sendo intangíveis, como a percepção do cliente, dessa forma, salienta uma abordagem baseada em dados para o gerenciamento, e não apenas em sentimentos ou intuição.

A aplicação da metodologia é feita por profissionais tecnicamente treinados na utilização de ferramentas estatísticas, mapeamento de processos, gerenciamento de projetos e utilização de software estatístico. Eles são conhecidos como *Black e Green Belts*.

2.2 O Seis Sigma como instrumento de melhoria de processos em Instituição Financeira

Os dados empíricos demonstram que os custos dos serviços estão inflacionados por desperdícios na ordem de 30% a 80%, o que significa que os processos estão contaminados por atividades que não agregam valor para o cliente (GEORGE, 2004).

Os departamentos de serviços normalmente não possuem dados históricos e mesmo nos que os possuem, as pessoas que neles trabalham não estão habituadas a manuseá-los. Sem contar que em processos de serviços que requerem grande interação com as pessoas, os funcionários das empresas se sentem tolhidos por não poderem aplicar a sua criatividade e seu estilo na realização dos serviços, que dificulta a padronização e provoca a variabilidade nos processos.

O tratamento dos problemas desde a concepção de um serviço até o seu pós-vendas, geralmente é feito de maneira insatisfatória. Existe uma grande deficiência na análise dos problemas encontrados e na definição de suas verdadeiras causas. As análises quando são realizadas não focam suficientemente o problema e suas possíveis origens, com isto são tomadas decisões erradas, que acabam por não resolver o problema, sem contar com a falta de constância e disciplina na continuidade da melhoria dos processos.

Muitos projetos de melhoria de processos vêm sendo realizados, porém quando concluídos e entregues não conseguem manter o nível de eficiência do processo e acabam provocando o tão citado “efeito serrote”.

Algumas Instituições Financeiras já aderiram fortemente à abordagem Seis Sigma, com ganhos expressivos, como destacado a seguir:

- O HSBC – *North América* desde 2001 adotou o Seis Sigma fortemente no varejo e em outras ações que colocam o “cliente como foco”. Obteve benefícios financeiros da ordem de US\$ 10 milhões com projeções de até US\$ 20 milhões até 2004 (GORDON, 2006). Com base nesse resultado o HSBC ampliou a abrangência do uso do Seis Sigma para todos os colaboradores com *workshops* específicos com a abordagem *DMAIC*;
- A iniciativa rendeu à *Consumer Lending Division* ganhos anuais de US\$1.6 milhões com a melhoria do processo de reclamações de clientes, US\$ 1.9 milhões com a redução de *turn-over* através de treinamento de pessoal e US\$ 9.5 milhões com a prioridade de assinaturas e alçadas (BAUERLEIN, 2007);
- No BOFA - *Bank Of America* a prática do *DMAIC* passou a ser estratégica, permeando toda a instituição. Foi criado um programa de *mentoring* e também de desenvolvimento de métricas que faz com que todos colaboradores tenham metas a serem alcançadas e através delas atribuam novas metas para melhoria da qualidade (DREACHSLIN e LEE, 2003);
- O Bank One obteve resultados expressivos na redução de erros com solicitação de cópia de cheques compensados de 15% para 7% (GEORGE, 2004).

3. Estudo de Caso

A seguir é apresentado um caso prático em Instituição Financeira de grande porte, situada no Brasil - São Paulo, que por questão de sigilo aqui será denominada Beta, referente a um projeto que se encontra em desenvolvimento sobre o processo de Concessão de Crédito Imobiliário para Pessoas Físicas.

Com a desenfreada expansão do setor imobiliário no Brasil as Instituições Financeiras depararam-se com a necessidade de aumentar a qualidade e a agilidade na concessão e liberação de recursos aos clientes pessoas físicas.

O processo de Concessão de Crédito Imobiliário compreende nas seguintes etapas, a saber:

- a) Aprovação da Carta de Crédito – Inicia-se com a entrega da documentação na agência até o envio de e-mail de formalização da Carta de Crédito;
- b) Avaliação do imóvel – Inicia-se quando do recebimento do pedido de avaliação pela agência até a validação do laudo pela área de Avaliação do Crédito Imobiliário;
- c) Contratação – Inicia-se quando do recebimento da documentação da pasta montada pela empresa terceirizada até a emissão do contrato;
- d) Liberação do recurso – Inicia-se na entrega do contrato registrado e da matrícula do imóvel na Agência, recepção da documentação da terceira, conferência do registro do imóvel pelo escritório jurídico e a efetiva liberação do recurso na conta do cliente.

Em Beta, a variação no processo e o descumprimento dos prazos acordados entre os envolvidos acarretavam atrasos na liberação de recursos, gerando reclamações e insatisfação dos clientes em aguardar pela finalização do seu financiamento. Adicionalmente, as perdas em decorrência do atraso provocavam perdas de negócios, evasão de *floating* da operação, perdas em horas/homem com propostas não efetivadas, atendimento de ligações telefônicas no *Call-Center* para esclarecimentos e oneravam o valor do *SLA - Service Level Agreement* pago entre as áreas.

3.1 Resultados da Aplicação do Seis Sigma em Beta

3.1.1 Etapa *Define*

A meta no projeto Seis Sigma foi a de cumprir 95% dos prazos de Níveis de Acordo de Serviço - *SLAs* determinados para cada etapa do processo de Concessão de Crédito Imobiliário e reduzir os tempos gastos em:

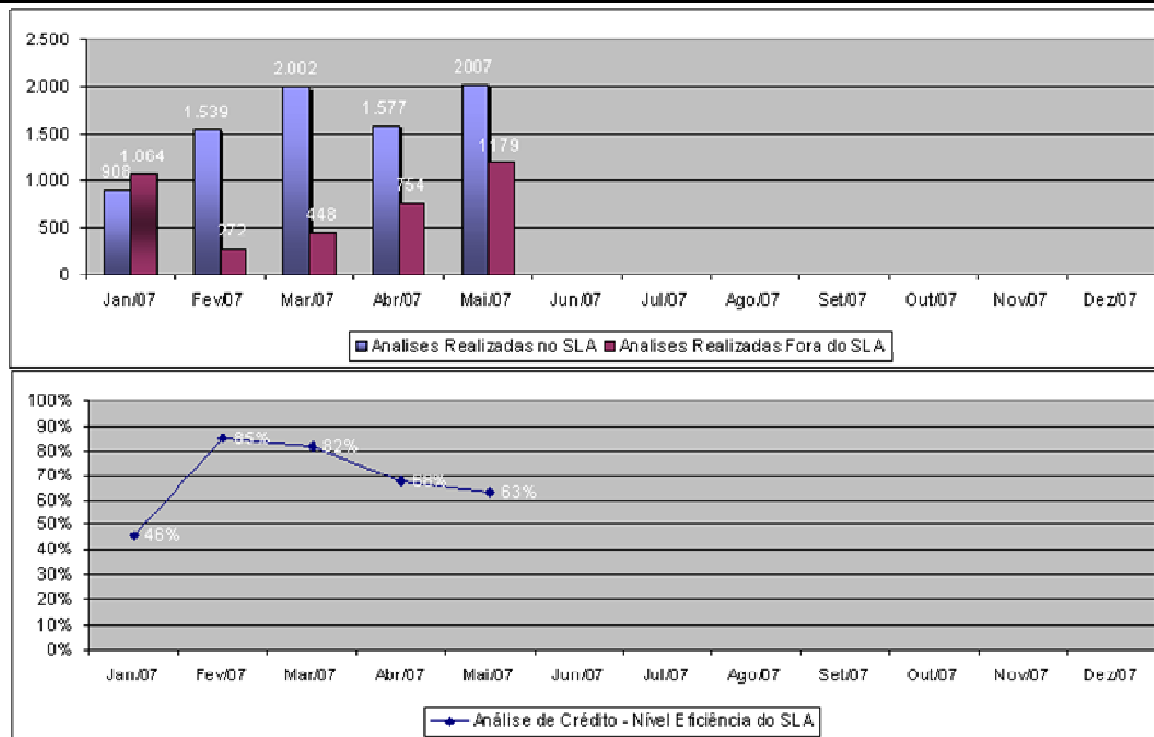
- a) Aprovação da Carta de Crédito e Emissão – de 10 para 7 dias úteis;
- b) Avaliação do imóvel - de 13 para 10 dias úteis;
- c) Contratação – de 8 para 7 dias úteis;
- d) Liberação do recurso - 1 dia útil.

O Indicador Principal do Processo foi a % de contratos dentro dos *SLAs* determinados para cada etapa do processo.

3.1.2 Etapa *Measure*

Efetuada os levantamentos de dados históricos apresentou as seguintes situações indicadas nas figuras: Figura 1-Cumprimento do Nível de Serviço–*SLA* na etapa Crédito; Figura 2-Cumprimento do Nível de Serviço - *SLA* na etapa de Avaliação; Figura 3-Comportamento das paralisações do sistema *workflow* do processo; Figura 4- Comportamento dos Níveis de Serviço de todo o processo.

Doc&Montag.	Crédito	Avaliação	Enquadramento	Jurídico	Middle Office	Qualidade	Mesa Apoio	Call Center
-------------	----------------	-----------	---------------	----------	---------------	-----------	------------	-------------



SLA: D+5

Figura 1 - Cumprimento do Nível de Serviço – SLA na etapa Crédito

Fonte: Beta

O percentual de nível de eficiência do *SLA* foi apurado nesta etapa de Crédito, sendo que a análise de crédito apresentou 46% de eficiência em jan/07, atingiu o pico em fev/07, com 85% e teve queda até 63% de eficiência em maio/07.

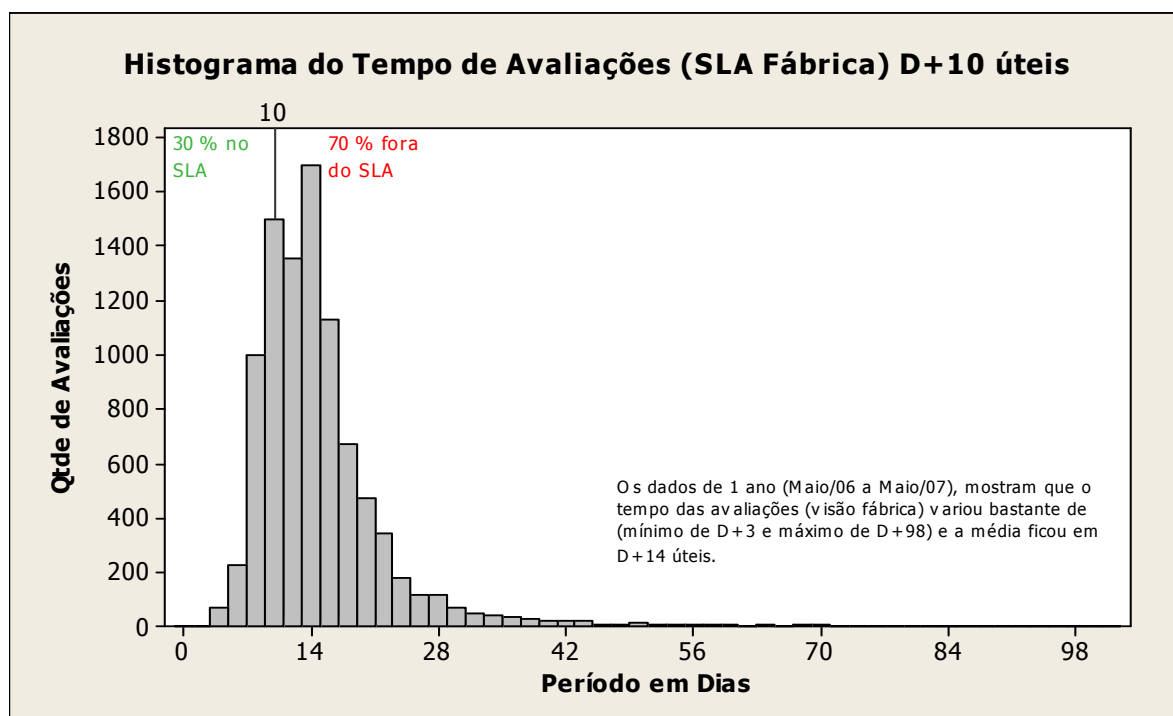


Figura 2 – Cumprimento do Nível de Serviço - *SLA* na etapa de Avaliação Fonte: Beta

Os dados de um ano mostraram que o tempo da fase de avaliação variou bastante: o tempo mínimo foi de D+3, o máximo de D+98 e o médio ficou em D+14. Do total das avaliações 30% deram-se dentro do prazo acordado e 70% fora do prazo acordado.

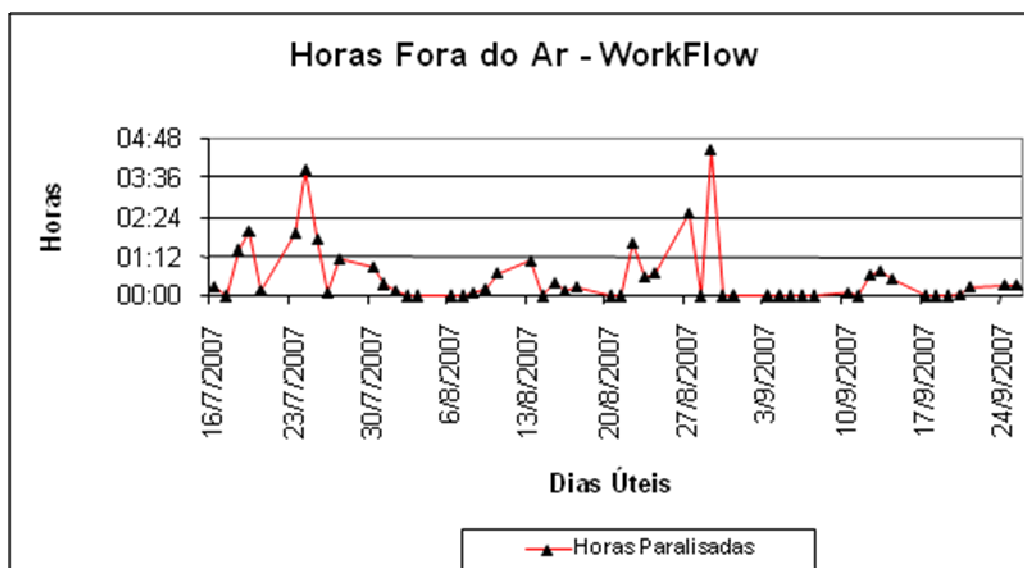


Figura 3 – Comportamento das paralisações do sistema *workflow* do processo Fonte: Beta

O gráfico apresenta os tempos em que o *Workflow* esteve paralisado. Esses tempos impactam diretamente nos trabalhos de todas as equipes da Crédito Imobiliário, na Empresa

Terceirizada, nas suas atividades de registro no Back-office, junto aos escritórios de advocacia e as demais áreas/recursos envolvidos no processo, tais como *Call Center*, como ponto de apoio às consultas dos clientes.

Essas ocorrências durante o expediente fazem com que haja uma demora no registro das análises das diversas áreas usuárias, perdas de informações, entre outras inúmeras situações.

Desta forma, foi priorizado o *Workflow* como uma causa de suma importância para atingir as metas estipuladas.

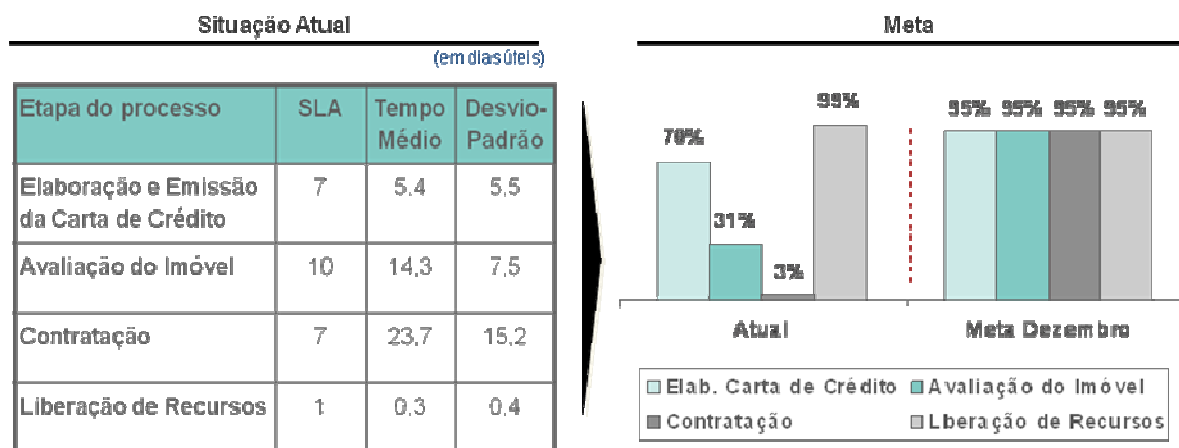


Figura 4 – Comportamento dos Níveis de Serviço de todo o processo Fonte: Beta

A Figura 4 apresenta o Comportamento dos Níveis de Serviço de todo o processo, sendo a etapa de contratação a que está mais longe de alcançar a meta proposta e a etapa de liberação de recursos está superior a meta estipulada.

3.1.3 Etapa Analyse

Foram analisadas as causas e efeitos através de *brainstorming* com a equipe do projeto e apontadas as possíveis deficiências.

No caso de liberação atrasada era originada por queda, paralisação e lentidão do sistema, horários não respeitados, inexistência de aviso de liberação para o cliente e inexistência de controle de liberação.

Em relação a escritura registrada havia extravio e/ou falta de documentação, esquecimento da agência do envio do contrato registrado e registro incorreto.

A empresa terceirizada realizava conferência incorreta e encaminhamento para a agência indevida dos recursos.

O atendimento tinha *site* desatualizado da empresa terceira, bem como excesso de ligações para informações.

Quanto ao monitoramento foi detectada a inexistência de acompanhamento de contratos registrados ou não e das operações realizadas.

Para a análise da documentação havia falta de análise prévia, dificuldade de contato com a área para orientações, falta de extrato atual de FGTS e má qualidade das impressões do contrato.

As informações cadastrais eram incorretas e ausentes.

3.1.3 Etapa *Improve*

Após análise, as causas identificadas foram priorizadas através de matriz de priorização. Com base nas causas reais foram elaboradas propostas de melhorias, classificadas segundo sua importância e apontadas as complexidades de implantação.

Em seguida, as oportunidades identificadas foram submetidas à aprovação e atualmente encontram-se em apuração de benefícios e retornos financeiros. Também estão sendo finalizados os planos de ação para implementação.

Está previsto um piloto, plano de ação para implantação em larga escala e logo após será iniciada a fase de controle.

3.1.4 Etapa *Control*

Podem ser destacados alguns benefícios já identificados como agilidade no atendimento, evitando a perda de clientes decorrentes do atraso no andamento do processo, bem como o aumento na capacidade de atendimento de forma a atender as demandas futuras do negócio. Os resultados financeiros, tais como antecipação de receita e redução do custo do processo, estão sendo apurados mas já apresenta um resultado potencial tangível de redução de prazo de concessão de crédito em aproximadamente 22% do tempo que era feito anteriormente.

Os indicadores do processo e ferramentas de gestão, bem como a figura do Gestor do Processo que garantem o monitoramento, manutenção e melhoria contínua desses processos serão definidos. Os controles serão mais eficazes de forma a garantir a disciplina na execução dos processos, com maior qualidade e segurança e mitigação dos riscos de imagem decorrente da exposição da instituição frente ao cliente.

A disseminação do produto e do processo de concessão de crédito imobiliário na rede, bem como a fidelização de clientes e atuação mais competitiva no mercado perante as demais Instituições Financeiras.

4. Recomendações

Durante o projeto foram apontadas algumas recomendações que possibilitarão o atingimento das metas estipuladas.

A digitalização da documentação enviada pelas agências para a Aprovação da Carta de Crédito e melhoria na captura das informações do *Workflow* com interfaces sistêmicas.

A validação do laudo de avaliação do imóvel, por amostragem e criação de uma rotina de controle gestão e acompanhamento de processos para todas as etapas.

A alteração do contrato de prestação de serviços com os parceiros/terceirizadas, objetivando o cumprimento dos *SLAs*.

A implementação do processo de controle da documentação incompleta oriunda da agência, sinalizando os documentos faltantes e a paralisação do processo para a agência, cliente e vendedor.

A criação de processo de identificação de melhores práticas e deficiências para as áreas envolvidas, agências, plataformas e imobiliárias, com relação à existência de exigências.

A flexibilização nas etapas do *Workflow* possibilitando “retornar” etapas dentro da própria área para início da etapa ou etapa antecedente, otimizando a execução.

O Treinamento e equalização de conhecimento para o *Call Center* e áreas internas, incluindo dicas do *Workflow*.

A avaliação do processo de análise documental realizado pelos escritórios jurídicos, buscando minimizar os impactos referentes à documentação incompleta e à forma de preenchimento.

O crédito automatizado possibilitando análises de crédito automatizadas, eliminando interações humanas por modelagem de processos/checagem de listas impeditivas e restrições.

O contrato automatizado com geração de contrato de crédito imobiliário de forma customizada, incluindo os campos/dados variáveis do sistema.

A disponibilização do sistema *Workflow* nas Agências para inclusão de proposta e eliminação do *Mainframe*.

Banco de dados para avaliação de imóveis possibilitando a confecção e validação de laudos de avaliação por geo-referenciamento, eliminando necessidade de visita física ao imóvel.

Implementação de U.R.A, com opção específica para assuntos de crédito imobiliário.

Conclusão

O trabalho apresentou os conceitos da abordagem Seis Sigma e sua aplicação cada vez mais necessária na área de serviços e em especial em Instituições Financeiras o que permite refletir

sobre a viabilidade da sua utilização como meio para alcançar maiores resultados através da melhoria de processos neste segmento.

A autora deste trabalho irá participar e desenvolver projetos na Instituição Financeira Beta, cujo Programa de Excelência de Processos utiliza o Seis Sigma em pelo menos uma dezena de processos. Esses projetos passaram por critério de seleção específico e encontram-se alinhados com a estratégia da instituição, possuem o patrocínio e envolvimento da alta direção e participação multi-disciplinar de várias áreas da instituição. Muitos projetos já estão na fase de implementação, apuração de resultados e retornos financeiros, e em breve iniciarão a fase de controle.

Acredita-se em Beta que a aplicação de forma correta e duradoura do Seis Sigma elevará não apenas os ganhos financeiros, mas também o patamar de qualidade dos serviços prestados aos clientes. Outros benefícios obtidos com esse programa são o entusiasmo das pessoas envolvidas e o aprendizado em se trabalhar de uma forma estruturada para obtenção de comprometimento e de melhores resultados.

Referências

- BAUERLEIN, V.** *Vault to the Top: Bank of America CEO In -2-*. Wall Street Journal. New York, Aug, 27, 2007.
- DREACHSLIN, J.L., LEE P.D.** *Applying Six Sigma and DMAIC to Diversity Initiatives*. Journal Of Healthcare Management. Nov/Dec 2007, 52, 6, pg.361.
- GEORGE, M. L.** *Lean Seis Sigma para Serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004
- GORDON, J.** *Take that to the Bank*. Training. Jun 2006; 43,6, pg 40.
- PANDE, P.S., NEUMAN, R.P., CAVANAGH, R.R.** *Estratégia Seis Sigma*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- ROTONDARO, R. et al.** *Seis Sigma: Estratégia Gerencial para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços*. São Paulo: Atlas, 2006.
- WERKEMA, C.** *Criando a Cultura de Seis Sigma*. Nova Lima: Werkema Editora, 2004.